

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
Escuela de ciencias básicas Administrativas, Económicas,
Contables y de Negocios.
PROFUNDIZACION GERENCIA TALENTO HUMANO



Investigación-Auditoria en gestión laboral en la Clínica del Cesar

Trabajo de Grado

Presentado por:

Jairo Hugo Peña Barrera

Carlos Alberto Camacho Rodríguez

German Mauricio Cifuentes Mendieta

Jony Hoyos

Misael Enrique Pinto

Tutor

Yvis Alieth Dávila

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES, ECONOMICAS Y
DE NEGOCIOS “ECACEN”YOPAL
NOVIEMBRE 2014**

Resumen

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta administrativa que permite establecer de qué manera pueden ejercer efectos positivos o negativos ciertos factores de la cotidianidad laboral en el cumplimiento de los objetos de la empresa. Este ejercicio es la síntesis de cómo se adelantó este proceso en una institución de atención en salud y que permite determinar el nivel de incidencia de cada uno de los factores estudiados en el ambiente laboral. Desde allí se procede a formular un plan de trabajo y recomendaciones para el administrador de la Clínica de como corregir y mitigar estos efectos.

Palabras Clave: Satisfacción laboral. Clima laboral. Evaluación del desempeño. Gestión del desempeño. Plan de mejoramiento laboral.

Abstract

The performance appraisal is an administrative tool to establish how they can have positive or negative effects of certain factors working daily in compliance with the objects of the company. This exercise is a synthesis of how this process forward in a health care institution and for determining the level of incidence of each of the factors studied in the workplace. From there we proceed to develop a work plan and recommendations to the administrator of the clinic as correct and mitigate these effects.

Keywords: Job satisfaction. Working environment. Performance assessment. Performance management. Labor improvement plan.

TABLA DE CONTENIDO

1. EL PROBLEMA

- Antecedentes del problema
- Planteamiento del problema
- Objetivo general
- Objetivo específico
- Justificación de la investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

- La empresa
- Marco teórico

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

- Introducción
- Tipo de investigación
- Método:
- Población y muestra
- Fuentes de Información
- Técnicas y Recolección de datos
- Depuración de la información

4. RESULTADOS

5. CONCLUSIONES.

1 EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

Dentro del contexto organizacional, se han gestado nuevas ideas y concepciones acerca de cómo una empresa puede alcanzar sus objetivos, manteniendo su posicionamiento en el mercado en donde la competencia es más fuerte donde solo sobreviven las compañías que conozcan e implementen adecuadamente procedimientos administrativos de evaluación del desempeño del capital humano con que cuenta la empresa, para brindar un excelente servicio a sus clientes internos y externos, los cuales constituyen la razón de ser en las organizaciones, además de conquistar nuevos mercados y/o fortalecerse en el suyo.

Debido a la falta de conocimiento o de gestión del administrador de la clínica, se están presentando una serie de inconvenientes las cuales no se han sabido manejar de una forma adecuada, con esto llevando al malestar de la mayoría del personal que allí labora. Dentro de estos problemas tenemos la sobrecarga laboral, maltrato físico y mental, remuneraciones no están acorde a lo trabajado, capacitaciones las cuales le son descontadas a los empleados, estrés.

La Clínica del Cesar inicio sus actividades el 12 de agosto de 1986, mediante escritura pública No. 851 de la Paz Cesar, iniciando de esta manera su ejercicio oficial de la constituida clínica, Ubicada en la ciudad de Valledupar, departamento del Cesar, Calle 16 No. 14 – 90.

Somos una empresa privada prestadora de servicios de salud, comprometidos en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes internos y externos, para lo cual, contamos con un excelente grupo médico, personal altamente calificado, confortables instalaciones y tecnología de vanguardia.

La clínica del Cesar cuenta con una estructura organizacional en la cual se define actividades y responsabilidades a cada colaborador que laboran en ella. Se puede decir que se logra garantizar ser eficiente con los objetivos de la clínica.

La clínica del Cesar se encuentra en la ciudad de Valledupar. Ofrece servicios de:

- Urgencias 24 horas
- Consulta Intrahospitalaria
- Cirugías
- Hospitalización
- Unidad de Cuidados Intensivos
- Farmacia
- Laboratorio Clínico
- Rayos X

1.2 Planteamiento del problema

El administrador de la Clínica del Cesar tiene la tarea de administrar la clínica pero algo importante también tiene que administrar el conocimiento con el que cuenta su organización, teniendo como finalidad resolver problemas, rediseñar procesos,

incrementara la eficiencia de los empleados.

Para el cumplimiento de los objetivos de la organización, es necesario contemplar todas las partes que afectan ya sea positiva o negativamente; para el caso de la clínica del Cesar; se ha identificado el problema que el administrador y socios de la clínica, no conocen el entorno, es decir el modus operandi de la clínica, y esto ha desencadenado un serie de problemas como son:

1-Sobre carga laboral: surge de los horarios extensivos que deben laborar los empleados de la clínica del Cesar que son de 7 pm a 7:30 am, sin poder espabilar.

2- Malas remuneraciones, no teniendo en cuenta los horarios extendidos.

3- Mal trato físico y mental: consiste en el trato que se les brinda a "x" empleado de parte de sus subalternos o mal llamados "Socios de la clínica" los cuales no tienen el mínimo respeto ni consideración para tratar a dichos empleados que como cualquier ser humano merecen respeto y consideración.

4- Capacitaciones injustas: consiste en que permanentemente están obligando a los empleados a realizar unas capacitaciones en las que en todo momento perjudican al empleado ya que les descuentan monetariamente estos cursos.

5- Estrés: Permanentemente y a todo momento los empleados de la clínica del Cesar sufren de estrés, ustedes se preguntaran porque? como primera medida el acoso laboral permanentemente que sufren de parte de sus jefes o socios, los cuales permanentemente están amenazando con destituirlos.

Debemos tener en cuenta que el objetivo de la clínica del Cesar, tiene la responsabilidad de brindar un servicio y una imagen de calidad ante la población del departamento del Cesar.

Es necesario buscar alternativas o medidas que ayuden a solucionar este problema el cual puede ser resuelto en el área de recursos humanos, ya que este es uno de los departamentos principales que mueve a cualquier empresa; es por ello que la Clínica de Cesar, tiene la necesidad de administrar de forma adecuada este recurso, tomando como parámetro el capital intelectual y como este, se puede aprovechar en el desempeño laboral, lo cual permitirá un mejoramiento en el ambiente laboral y así facilitar en gran medida llegar a los objetivos de la clínica. La Clínica del Cesar se ha definido como un modelo de atención en servicios de salud que busca desarrollar capacidades técnicas, administrativas, y de liderazgo en el recurso humano.

La evaluación de desempeño es una parte fundamental en cualquier empresa en la cual podemos medir el desempeño de los trabajadores los cuales cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica, por lo que se hace necesario que se realice una investigación desempeño laboral en la clínica del cesar para el cumplimiento de las metas ya que se viene presentando un bajo rendimiento laboral lo que afecta las labores misionales de la clínica, la cual nos lleva hacernos una pregunta.

¿Cómo evaluar el desempeño adecuado de los empleados de la clínica en el área de atención al cliente?

1.3. Objetivo general

Apoyar el proceso de evaluación de desempeño de la clínica del cesar como mecanismo para verificar el rendimiento de los empleados y el cumplimiento de los propósitos misionales de la organización.

1.3.1. Objetivo específico

- Identificar el desempeño del recurso humano en el aprovechamiento del capital intelectual de los empleados de la Clínica del Cesar.
- Apoyar el de mejoramiento del proceso de la evaluación de desempeño por competencias.
- Implementar Estrategias Empresariales con las cuales se pueda lograr el Objetivo Propuesto

1.4. Justificación de la investigación.

Es importante investigar los temas propuestos porque cuando se administran adecuadamente la fuerza laboral, la compañía contara con una mayor ventaja competitiva en el mercado, permitiéndole desarrollarse en el ámbito empresarial. Con el fin de tener una ventaja competitiva a través del mejoramiento de la eficiencia y eficacia en la competencia de los servicios, cumpliendo con los propósitos misionales, es necesario implementar a la evaluación de desempeño

como el camino hacia la excelencia, con la realización de la evaluación nos podemos asegurar que todas la personas de la organización sean evaluadas de esta forma podemos tener la certeza que tienen las habilidades y actitudes necesarias para poder desempeñar sus labores.

Con la implementación de esta investigación servirá de base a organizaciones que deseen buscar el camino hacia la excelencia en la prestación de servicios.

Los resultados le servirán a los empleados que se identificara con la Clínica del Cesar: Una empresa que valore y ayude a desarrollar el potencial de sus empleados, generará un ambiente interno agradable, en donde el recurso humano pueda ofrecer su fuerza laboral con resultados favorables para la organización; es decir, éste cumple con las metas y objetivos propuestos.

Contribuye, al personal de la Clínica del Cesar, ya que les permitirá mejorar la perspectiva de su valor en la organización, se darán cuenta además que existen activos con un valor que no pueden reflejarse en estados financieros, y que son vitales para crear un excelente ambiente de trabajo.

Contribuye, los clientes de la Clínica, ya que obtendrán un mejor servicio.

El sector salud les servirá como guía de conocimiento sobre el Capital Intelectual con el propósito de mejorar el desempeño del recurso humano.

Fortalecimiento de la imagen institucional ante de la clínica.

2.1. La empresa

Clínica del Cesar

Reseña Histórica:

Este proyecto inicio con la reunión de 4 doctores en la ciudad de Valledupar, quienes querían conformar una clínica la cual sirviera a la comunidad. La empresa inicio sus servicios en 1981 prestando únicamente los servicios de consulta ambulatoria, urgencias, y procedimientos ambulatorios; ya para el año de 1985, la clínica comenzó a mejorar su planta de instrumentos, y fue así como pidiendo un préstamo a una entidad bancaria, adquirieron equipos, muebles y enseres para dotar la clínica con tecnología media, sala de urgencias y varias camas. En este año también se reforman los estatutos de la clínica mediante escritura pública 2590 del 6 de noviembre en Valledupar. Para el año 1986 inicia a prestar sus servicios oficialmente como clínica mediante escritura pública 851 de La Paz, Cesar, extendiendo la prestación de servicios como laboratorio, radiología, cirugía, hospitalización y urgencias.

Ciudad: Valledupar - Cesar

Dirección: Cl 16 # 14-90

Teléfono: 5745393 – 5711896

Misión

Es una entidad privada que presta los servicios de salud , buscando día a día mejorar la calidad de vida de los usuarios tanto internos como externos, para esto se cuenta con un excelente grupo médico, personal calificado en todas las áreas de la clínica, contando con confortables instalaciones y tecnología de punta.

Visión

A corto tiempo ser reconocida como una entidad líder en la prestación de los servicios de salud de alta complejidad a nivel nacional, dando una respuesta ágil eficaz y oportuna buscando siempre la satisfacción de los usuarios, buscando contribuir con el desarrollo social de la región.

La clínica cuenta con valores muy estrictos siempre pensando en el servicio al usuario como el respeto, la responsabilidad, cumpliendo muy rigurosamente nuestras actividades y compromisos con los clientes. Confianza, haciendo totalmente transparentes nuestras actividades con todos los proveedores, empleados y clientes de la entidad. Honestidad, siendo coherentes con nuestras acciones, enmarcadas siempre dentro de los principios y valores de la salud y empresariales, enfocándonos diariamente por realizar el mejor trabajo y teniendo como parámetros primordiales la ética y la efectividad. Trabajo en equipo, buscando siempre que los resultados sean los mejores coordinando los esfuerzos

hacia un fin común, que es la satisfacción del cliente. Actitud de servicio, brindando siempre un trato amable, cordial y oportuno a quienes quieran adquirir nuestros servicios satisfaciendo en plenitud sus necesidades, dando a cada usuario una atención personalizada cordial y eficiente.

Aspecto legal

Naturaleza jurídica: Privada con ánimo de lucro

Escritura de constitución 851 de XII - 31 de 1981 Notaría Única La Paz

Registro Cámara de Cío : 1.471 de Enero 25 de 1982

Reformas de estatutos: 2.590 - 05/11/85 Notaría Única V/dupar, 1.526 - 06/02/87 Notaría Única Vdupar, 2.142 - 07/0 7/89 Notaría Única Vdupar, 854 - 06/16/92 Notaría 2da Vdupar,

Certificado de Existencia y Representación Legal: No. 12111 de Marzo 19 del 2002

Estatutos vigentes hasta: Diciembre 30 de 2.021

Representante legal: **GALA CECILIA PIMIENTA RESTREPO**

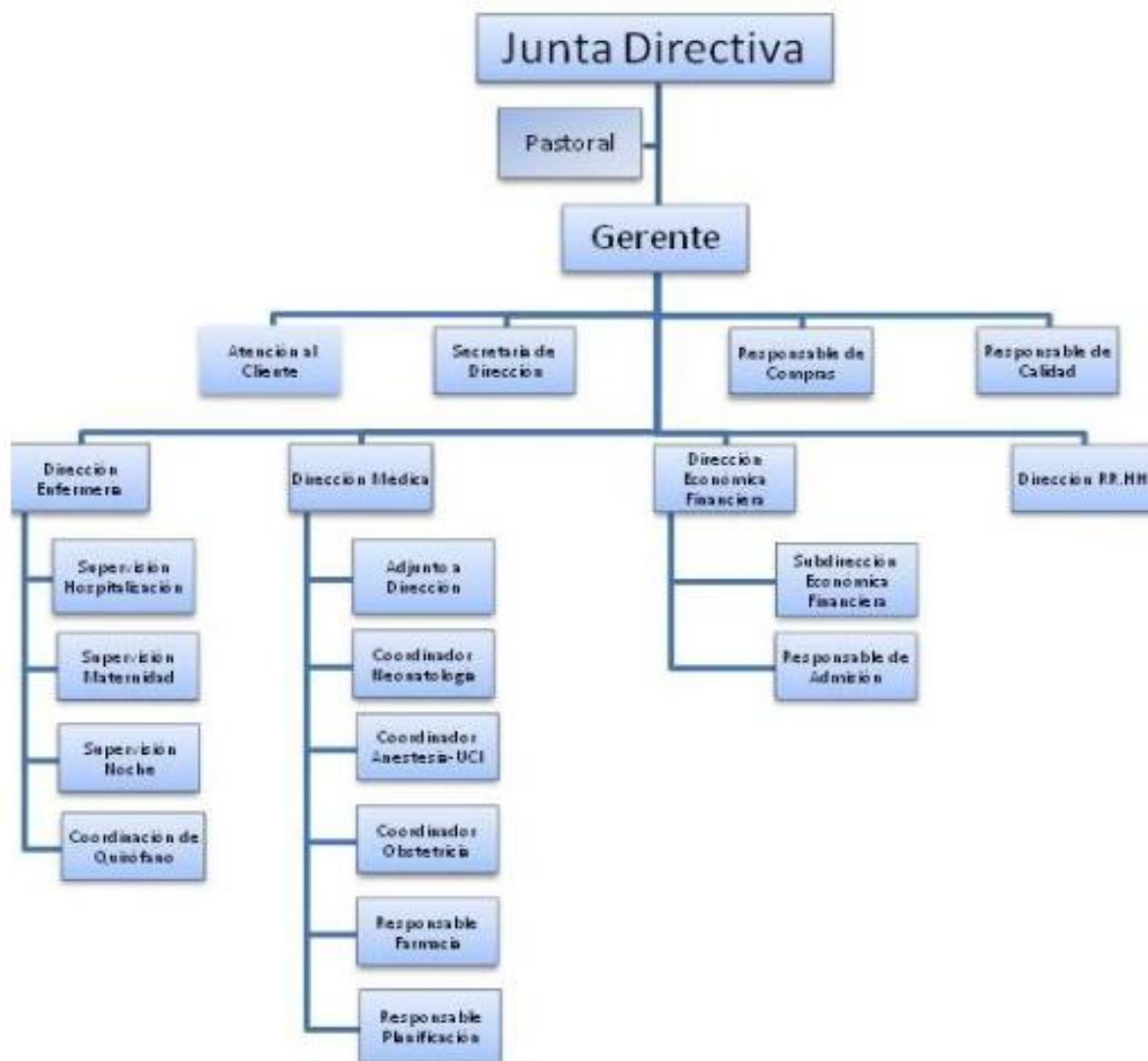
Licencia Sanitaria funcionamiento: Resolución No. 003080 de XII - 28 – 94

Registro especial Deptal : 20-001-01185

Nivel de complejidad: II.

Nivel de Atención: I, II, III, IV

Organigrama



Recurso Humano

Se cuenta con un gran número de médicos institucionales, adicionalmente se tienen médicos adscritos quienes ofrecen sus servicios en diferentes áreas de la medicina, se cuenta con médicos para cirugía y especializaciones, también se cuenta con personal paramédico en los que encontramos terapeutas, enfermeras profesionales, instrumentadores quirúrgicos, camilleros y auxiliares de servicios generales. Adicionalmente a este personal se cuenta con el administrativo y de farmacia.

Recurso Físico

En la actualidad se cuenta con:

1 Laboratorio clínico especializado, 1 Laboratorio patológico, 1 laboratorio citológico, 1 punto transfusional, servicios de radiología y ecografía, sala de urgencias, área quirúrgica con quirófano dotado, sala de partos y recuperación, estar de médicos y enfermeras, habitaciones unipersonales, bipersonales y tripersonales, unidad de cuidados intensivos e intermedios, al igual de neonatos e intermedios.

En cuanto a equipos se cuenta con:

2 desfibriladores con resucitador, 1 equipo de gases arteriales, 2 monitor de signos vitales, 2 doppler fetal, 9 ventiladores de volumen, toma de oxígeno por

cama, 40 bombas de infusión, 3 electrocardiógrafos, 11 succionadores, sala de pediatría, sala de Neonatos dotada. Se cuenta con un área administrativa amplia.

Se cuenta con una sede propia con áreas de parqueadero, un área total de edificaciones de 1935 metros cuadrados y un área construida de 1.357 Metros cuadrados.

SERVICIOS

Se cuenta con urgencias las 24 horas, consulta externa, cirugías, hospitalización, unidad de cuidados intensivos e intermedios, farmacia, laboratorio clínico y rayos X.

2.2. Marco teórico:

En la práctica empresarial la dirección y administración de personal tiene relevancia con el paso del tiempo, ya que hoy en día de acuerdo a las tendencias laborales, es uno de los principales procesos “con autonomía propia, dependiendo directamente de la alta dirección”, estatus obtenido por la gestión que continuamente debe realizar, puesto que actualmente las organizaciones se enfrentan a múltiples desafíos de niveles competitivos en los que se exige personal competente, idóneo y comprometido para que el resultado de la gestión y funcionamiento de la empresa sea acorde con estándares de calidad con los cuales conserve los clientes que se tienen y atraer otros más.

Es importante la administración de gestión de recursos humanos específicamente en la evaluación de desempeño, ya que son la fuente primordial para la evaluación de colaboradores y su preparación laboral continua.

En la actualidad los recursos humanos son considerados activos valiosos de los que disponen las empresas. Es por ello, que el impacto y función que cumple es importante, tanto cualitativamente como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la empresa por la mano de obra y/o servicios del personal, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía, o bien activándose como un elemento que genera valor, es por esto que como parte del control se considera necesario la evaluación de desempeño, lo cual es un conjunto de procedimientos llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, contribuirá a la mejora.

Con lo que respecta a los problemas presentados en la clínica del cesar y enfocándonos en la línea de investigación del análisis en la evaluación del desempeño se puede observar que uno de los factores principales a evaluar es el clima laboral por el que está pasando actualmente la empresa Clínica del cesar, es muy importante reconocer el entorno con el que trabajan los empleados siendo este un factor decisivo y que incide en estos problemas.

Satisfacción laboral

En Colombia, se han impulsado políticas de bienestar laboral con el fin de mejorar las condiciones de los trabajadores y con ello mejorar los índices de eficiencia.

Con esto, se logra una mejor gestión desde el área de talento humano. El concepto satisfacción laboral involucra no solo que el patrono esté a gusto con los resultados de sus trabajadores, sino que estos tengan la misma percepción frente a las decisiones que toman sus patronos expresados en mejores condiciones de trabajo.

El hombre siempre ha tenido un interés sobre como adecuar su entorno de acuerdo con su comportamiento. Esto ha hecho que se haya transformado de acuerdo con la apreciación individual de cómo afecta el medio a su forma de vida. Se plantean entonces, conceptos sobre las necesidades: Necesidades (cualidades esenciales relacionadas con la evolución), satisfactores (formas de ser, tener, hacer y estar relacionadas con estructuras) y bienes económicos (objetos que se relacionan con articulaciones. (Desarrollo a Escala Humana, Manfred Max-Neef).

Las necesidades podrían determinarse en necesidades relacionadas con la supervivencia que exigen satisfacciones periódicas y cíclicas como el alimento, el descanso, el abrigo y la satisfacción sexual, en relación con la necesidad de hacer parte de un grupo social, de afecto y de reconocimiento de otras personas.

Los satisfactores están referidos a todo aquello que contribuye a la realización de necesidades humanas (ser, tener, hacer y estar). Pueden incluir las formas de organización, estructuras políticas, ritos sociales, categorías subjetivas, valores y normas, comportamientos y actitudes. Existen tipos de satisfactores como destructores, aquellos que liquidan la posibilidad de la satisfacción de una

necesidad, los inhibidores que dificultan la posibilidad de satisfacer la necesidad, entre otros.

Los bienes económicos que permiten afectar positiva o negativamente la eficiencia de un satisfactor, son la materialización del mismo, por medio del cual el sujeto potencia los satisfactores para suplir sus necesidades.

Una política de bienestar laboral generada por el área de talento humano, debe responder la búsqueda de la satisfacción de necesidades tanto organizacionales como individuales del trabajador dentro del contexto laboral e incluso hasta el contexto familiar, de forma que se combinen los fines de desarrollo de la entidad con los fines de desarrollo de la persona. Una función importante dentro del área de talento humano de las organizaciones está el mantenimiento de las relaciones laborales en lo relacionado con su remuneración, sus condiciones de trabajo, sus beneficios legales y extralegales, las cuales se fortalecen o debilitan de acuerdo con la eficiencia que se de este procesos, no solo con la aplicación de las políticas sino también con el trato que se da a los trabajadores (Carmona Fernando, Gestión del recursos Humano de la empresa).

Las falencias en las políticas de bienestar laboral o la inadecuada aplicación de las mismas son causadas en muchos casos por la baja valoración que se dan a las mismas, dando prioridad a conocer la situación financiera, técnica o económica y no se plantean sus actividades de acuerdo con las circunstancias que el entorno demanda.

Factores que determinan la satisfacción.

De acuerdo con la investigación, los principales factores que afectan la satisfacción laboral son:

1. Reto del trabajo: El trabajador busca que se le de la oportunidad de mostrar sus destrezas, la oportunidad de cumplir diferentes tareas y la retroalimentación de cómo lo está desempeñando.
2. Recompensas justas. El trabajador busca que se reconozca el valor de su trabajo y que ello se manifieste en la remuneración justa y oportuna, no solo económica sino emocional
3. Condiciones favorables de trabajo. A los trabajadores les interesa su ambiente de trabajo, que les permita bienestar personal y les facilite hacer su trabajo. Un ambiente físico cómodo y adecuado permiten un mejor desempeño.
4. Apoyo laboral. El trabajo cumple con la satisfacción de necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de satisfacción.
5. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo. Todo acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción ya que las personas tendrán talentos adecuados y habilidades para cumplir con sus demandas de trabajo.

El clima laboral:

El “clima laboral” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el “clima laboral” lo normal es utilizar “escalas de evaluación”.

Elementos que conforman el clima laboral:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

También Moss (1989) describe que el Clima Laboral está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

La evaluación del desempeño

La evaluación es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona, servicio, producto etc. en el cumplimiento de los

requerimientos establecidos con anterioridad para el logro de unas metas previamente concertadas.

Se define evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización, José Alberto Carpio

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Gibson: La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativo o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).

- Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al desarrollo de los empleados.

- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Según Chiavenato:

- Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos: Salario, Promoción, Mejoramiento continuo, Capacitación, Desarrollo, Traslados, Suspensiones y/o Despidos

La gestión del desempeño

- Garantizar el éxito del desempeño de las personas en la Organización
- Mantenimiento de los talentos
- Sostenibilidad económica
- Ingresos altos
- Lograr resultados medibles, con indicadores
- Aprendizaje continuo
- Con un Liderazgo reconocido, aceptado

Suministrar información basada en hechos a la administración sobre la competencia laboral de los empleados, que le permita tomar decisiones relacionadas con la permanencia del empleado en el servicio o implantar las acciones de mejoramiento individual e institucional, incentivos y estímulos pertinentes para la mejora del desempeño personal e institucional.

Competencias

Las competencias son características personales que diferencian a las personas de desempeño superior, frente a las de desempeño promedio.

- Con mayor frecuencia
- En diversidad de situaciones
- Con mejores resultados

Conjunto de atributos (motivación, autoconcepto, habilidades, conocimientos, actitudes, y destrezas) que caracterizan a quien desempeña un trabajo de forma eficaz y que se manifiestan en comportamientos observables y medibles.

Componentes de una competencia



Figura 1. Componentes de una competencia. Tomado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/2Memorias%20Aula%20Empresarial>

Competencia laboral Capacidad de una persona para obtenerlos resultados en el desempeño laboral, resolviendo las situaciones imprevistas que surjan en el trabajo y logrando trabajar articulada con otros procesos

La Competencia involucra dimensiones de la capacidad del individuo como:

- Saber Técnico y operativo Conocimiento
- Saber hacer
- Desempeño Sobresalientes Habilidades
- Comportamientos Saber ser
- Valores, principios

Gestión del desempeño



Figura 2. Esquema de la Gestión del Desempeño. Tomado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/2Memorias%20Aula%20Empresarial>

Implementar la evaluación del desempeño

Herramienta estratégica para articular la búsqueda de competitividad de las empresas y la satisfacción de necesidades de desarrollo de las personas, con base en las competencias y potencial de sus trabajadores.

La evaluación de desempeño

La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva:

1. Los seres humanos vivimos evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y a las personas que nos rodean.
2. Las escuelas de la administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las maquinarias ya que el hombre era considerado como un operador de botones.

3. Las escuelas de las relaciones humanas, la mayor preocupación pasa a ser el hombre.

4. En la actualidad la evaluación del desempeño no solo sirve para planear e implementar las estrategias de acción, sino también para evaluar y orientar determinados objetivos comunes.

La evaluación de desempeño no es un proceso de un día, es una herramienta que requiere capacitación y preparación para su aplicación y además tener una intención clara.

Este es un sistema, que permite conocer, lo que piensan los jefes, los compañeros de trabajo, los clientes y los subordinados sobre competencias del trabajador evaluado.

- Es una metodología que permite tener, además de un panorama general de cómo ven las personas que están en todo el entorno del trabajador, su desempeño, pero que puede ser cuantificada en términos numéricos

Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

La evaluación pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

- El propósito de aplicar la evaluación es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

El verdadero objetivo de las evaluaciones es el desarrollo de las personas siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular.

De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. El proceso de evaluación no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida, luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera.

Cómo deben ser las evaluaciones

1. Objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad.
 2. Deben tenerse en cuenta las actuaciones positivas y negativas del evaluado
 3. Se deben referir a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el lapso evaluado y apreciados dentro de las circunstancias en que el empleado desempeña sus funciones
-
1. Función de diagnóstico: es una guía para la planificación de acciones de capacitación y formación

2. Función instructiva: Debe incluir indicadores del desempeño, que inciten al evaluado a aprender de su proceso laboral. Conocimientos – saber

3. Función educativa: La relación entre los resultados de la evaluación y las motivaciones y actitudes hacia el trabajo. Valores – ser

4. Función desarrolladora: Esta función se cumple principalmente cuando se incluye la dimensión auto evaluadora permanentemente de su desempeño, capacidades - saber hacer

Lista de verificación para desarrollar un proceso de evaluación

1. Realizar un análisis de puesto. Indagar las características necesarias para el desempeño del puesto.

2. Seleccionar el instrumento de evaluación, definirlo vs comprarlo

3. Proporcionar criterios de desempeño claros, medibles observables a quienes califican y van a ser calificados.

4. Evitar nombres abstractos. Cuando se emplean escalas gráficas, evitar nombres como lealtad, honestidad.

5. Emplear calificaciones de supervisión objetivas.

6. Capacitación a los supervisores. Instrucciones para aplicar los criterios de evaluación del desempeño cuando se hacen juicios a fin de evitarse preferencias.

7. Permitir a los evaluadores tener contacto cotidiano con el empleado que se evalúa.

8. La evaluación debe de realizarla más de un evaluador. Las evaluaciones deben de realizarse de manera independiente a fin de evitar errores y preferencias entre los evaluadores.

9. Documentar las evaluaciones y razones para un despido (si existe).

10. Proporcionar normas correctivas. Ayuda al empleado a mejorar su rendimiento y desempeño.

3.1 Introducción

El bienestar de los individuos que trabajan y su nivel de vida, depende en gran medida de la armonía en las relaciones o vínculos que se establecen en la interacción cotidiana al interior de las organizaciones; lo cual, incide significativamente en el éxito o el cumplimiento de los objetivos de las entidades, instituciones o empresas, que se sustentan en la fuerza laboral.

Las relaciones que surgen como consecuencia de la interacción de los trabajadores, pueden generar entonces un clima o ambiente laboral bien sea armónico o desagradable, dependiendo del comportamiento individual o colectivo que se dinamice al interior de cualquier organización. Dichas relaciones, son de tipo interno o externo. Externamente, se establecen con individuos ajenos a la organización, institución, empresa o al ámbito del empleador.

Las relaciones internas, son las que se establecen al interior de las organizaciones y pueden ser “de subordinación especialmente entre el empleador o sus representantes, como gerentes, jefes, directores, capataces, respecto de los empleados y operarios o dependientes en general”

3.2 Tipo de investigación

La investigación a efectuar, se clasifica como cualitativa en su modalidad de estudios, en la medida en que parte de un fenómeno social concreto como es el acoso laboral y para analizar los aspectos fundamentales que intervinientes e

inter-actuales en los procesos. En esta se indaga sobre el estado de las variables

más representativas en la Gerencia del Talento Humano que determinan la efectividad del clima laboral en la clínica del Cesar en la ciudad de Valledupar.

3.3 Método:

El estudio, se desarrollará a partir del método deductivo, con el de abordar el acoso laboral desde el ámbito mundial hasta ubicarlo en el contexto local, para analizar los aspectos fundamentales de su penalización en el municipio de Manizales.

3.4 Población y muestra:

Está conformada por los trabajadores que se sienten acosados laboralmente y los jefes de departamento encargados de coordinar el grupo de trabajadores de la clínica del Cesar.

Análisis:

La unidad de análisis está constituida por todos los casos de acoso laboral que fueron denunciados durante el último año en la Clínica del Cesar de la ciudad de Valledupar.

3.5 Fuentes de Información:

Fuente primaria:

Se realizará una exploración de los casos de acoso laboral que fueron denunciados en el último año con el ánimo de tener los casos más recientes

ocurridos dentro del interior de la Clínica el Cesar con el departamento de gestión

humana. También se realizara investigación si se tiene demandas con el ministerio

del trabajo en la ciudad de Valledupar.

Fuente secundaria:

Se realizará una exploración bibliográfica de textos, proyectos de grado, revistas, artículos y demás material escrito sobre el acoso laboral o mobbing, además de consultarla Normatividad que lo sanciona y la información disponible en el internet.

3.6 Técnicas y Recolección de datos:

Para recolectar la información pertinente, se utilizarán los siguientes instrumentos y técnicas: Ubicación y aproximación a los distintos actores como son empleados, jefes de departamento, gerente, socios, dentro y fuera de la Clínica, es decir todos los que están involucrados en la problemática a tratar, se revisan casos que también hallan o estén en los extradós judiciales o la oficina del ministerio de trabajo que estén es decir en su totalidad casos de acoso laboral en el interior de la Clínica del Cesar. Clasificación de los tipos acoso laboral que fueron denunciados en el último año; selección, revisión y análisis de los casos específicos que realmente fueron penalizados, para analizar sus aspectos más relevantes.

3.7 Depuración de la información:

La información será debidamente clasificada y tabulada a través de métodos estadísticos en forma de frecuencia continua; sus resultados se presentarán mediante gráficos de barras y diagramas circulares torta o pastel, en los cuales se podrán visualizar los porcentajes más representativos que permitirán analizar las diferencias y semejanzas más significativas en el comportamiento de las variables, y con base en ellas emitir las conclusiones pertinentes.

CLINICA DEL CESAR CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL AREA DE GERENCIA LABORAL

CAMPO DE GESTION	
COMUNICACIÓN	
Nivel de escucha	
Apertura a las preguntas	
Nivel de sensibilidad frente a situaciones	
Satisfacción Del Personal	
Nivel de expectativas	
Comportamiento cívico.	
Respeto y tolerancia	
Relaciones familiares	
Orden interno	
Actividades físico deportivas	
Canalización de la inactividad	
Condiciones económicas	
Medio ambiente	
Nivel limpieza e higiene	
Gestión Administrativa	
Competencia de los empleados	
Planta física	
Congruencia de los procesos	

Relación costo beneficio	
Servicio al cliente externo	
Presupuesto para capacitación	
Equipos de oficina	
Tecnologías	
Tratamiento de datos	
Formación Académica	
Títulos	
Pruebas de acceso	
Gestión Estratégica	
Conocimiento de la empresa	
Conocimiento de la Misión y visión Institucional	
Compromiso con la misión Institucional	
Compromiso con las estrategias	

Instrucciones:

1. El evaluador tomará cada uno de los archivos personales de los trabajadores seleccionados de la muestra, identificando las evidencias de cada uno de los indicadores de gestión.
2. En la columna de la derecha, indicará según lo observado la calificación cualitativa de cada uno de los indicadores de gestión asignados para cada una de las variables de evaluación, así:
 - ALTA DEBILIDAD: Cuando las evidencias encontradas no existen o si existen no aportan ninguna referencia frente a su contenido
 - BAJA DEBILIDAD: Cuando las evidencias encontradas existen pero no son consistentes en su contenido que aporte descriptores del desempeño laboral.
 - EQUILIBRADO: Cuando la evidencia aporta la información mínima para conocer el desempeño laboral del trabajador
 - BAJA FORTALEZA: Cuando la evidencia aporta información suficiente para conocer el desempeño del trabajador pero no aporta para formular un plan de mejoramiento (180°)
 - ALTA FORTALEZA: Cuando la información aporta claramente las mejores condiciones para la evaluación del desempeño y es consistente en enmarcar líneas estratégicas para el mejoramiento (360°)

4 .RESULTADOS

Para la realización se aplicó la encuesta que se aprecia más en la parte inferior. En esta se indaga sobre el estado de las variables más representativas en la Gerencia del Talento Humano para establecer cuál ha sido el desempeño del área frente al desempeño de los trabajadores, las cuales son:

- La comunicación
- La satisfacción del personal
- La gestión Administrativa
- Formación académica
- Gestión

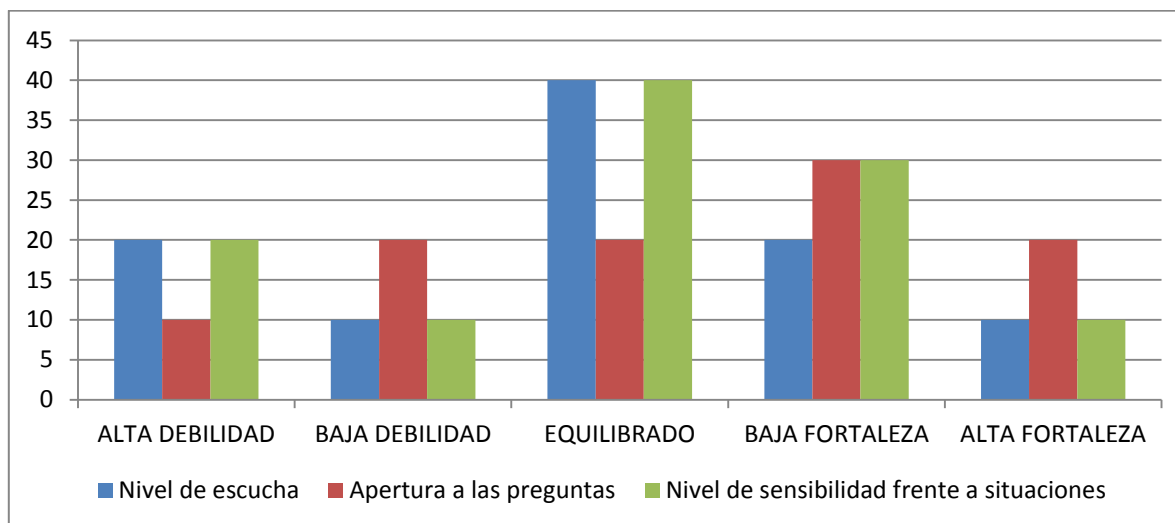
Se tomó como muestra a 10 empleados de la Clínica del Cesar de las 23 personas listadas entre auxiliares y enfermeras esto nos da un equivalente al 43 % del total, de las cuales se obtuvo el siguiente promedio de calificaciones:

▪ Comunicación

CAMPO DE GESTION	ALTA DEBILIDAD	BAJA DEBILIDAD	EQUILIBRADO	BAJA FORTALEZA	ALTA FORTALEZA
Comunicación					
Nivel de escucha	20	10	40	20	10
Apertura a las preguntas	10	20	20	30	20
Nivel de	20	10	40	30	10

sensibilida d frente a situacione s					
--	--	--	--	--	--

Cuadro 1. Promedio de calificación dado por la muestra para la variable Comunicación.



Gráfica 1. Distribución de frecuencias para el Promedio de calificación dado por la muestra para la variable Comunicación.

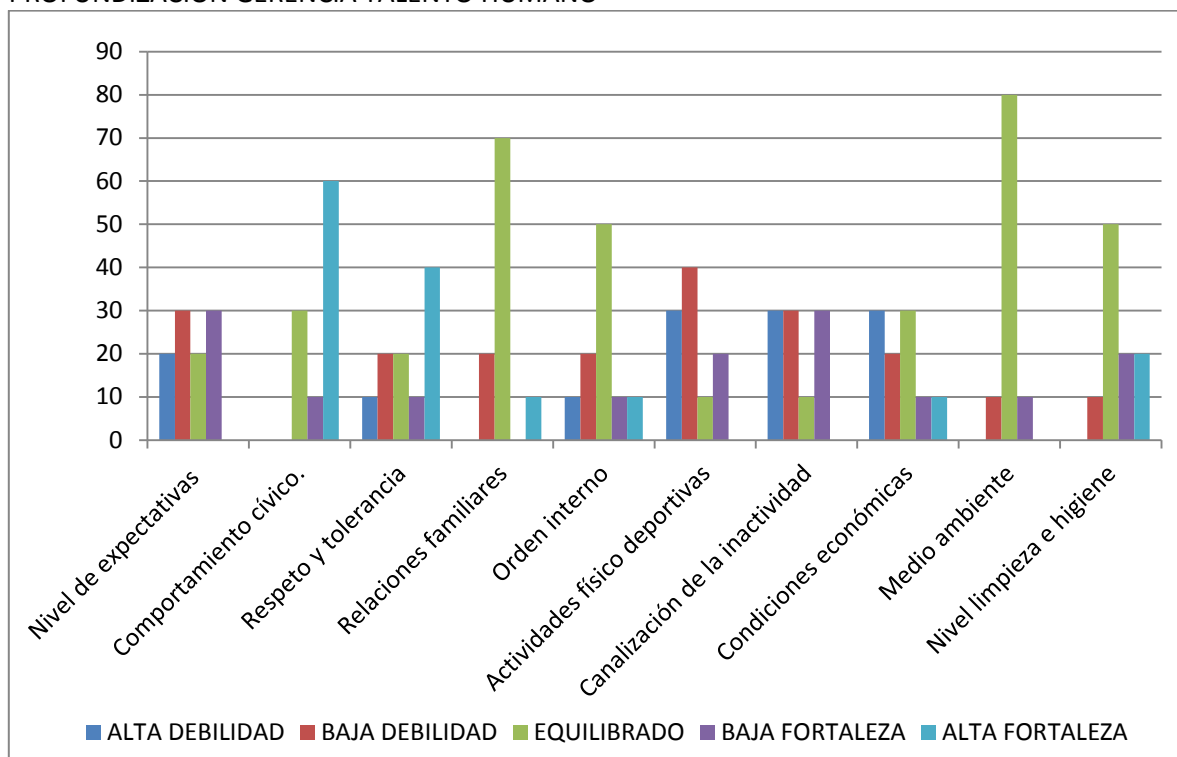
Se observa en la gráfica y partiendo de las debilidades y las fortalezas, podemos observar que la comunicación al interior de la clínica del Cesar, no se constituye una fortaleza, mostrando que la mayor parte de los trabajadores tienen una percepción intermedia del grado de utilización efectiva de los canales de comunicación. Esto significa posiblemente que Talento Humano no se siente con la suficiente seguridad para expresar sensibilidades y demostrar sus habilidades, lo que impide que se detecten falencias al interior. Evento que podría llevar a la Clínica del Cesar al caos, pues el sentido de pertenencia no está muy definido. Por tal motivo se sugiere que los líderes fortalezcan esta área, ya que es en este

lugar en donde nuestro Talento Humano ayudará al cumplimiento de nuestros
objetivos a través de su entrega total con seguridad y confianza.

▪ **Satisfacción del personal**

CAMPO DE GESTION	ALTA DEBILIDAD AD	BAJA DEBILIDAD AD	EQUILIBRADO	BAJA FORTALEZA	ALTA FORTALEZA
Satisfacción Del Personal					
Nivel de expectativas	20	30	20	30	0
Comportamiento cívico.	0	0	30	10	60
Respeto y tolerancia	10	20	20	10	40
Relaciones familiares	0	20	70	0	10
Orden interno	10	20	50	10	10
Actividades físico deportivas	30	40	10	20	0
Canalización de la inactividad	30	30	10	30	0
Condiciones económicas	30	20	30	10	10
Medio ambiente	0	10	80	10	0
Nivel limpieza e higiene	0	10	50	20	20

Cuadro 2. Promedio de calificación dado por la muestra para la variable Satisfacción Personal.



Gráfica 2. . Distribución de frecuencias para el Promedio de calificación dado por la muestra para la variable Satisfacción Personal.

Se muestra una serie de debilidades que generan inestabilidad posiblemente generadas desde el área de Talento Humano en nuestro talento Humano. Se muestra como fortaleza el comportamiento cívico y el respeto y tolerancia, lo que sería indicador de un buen nivel de convivencia. Hay una percepción equilibrada en cuanto al medio ambiente laboral y relaciones familiares, pero muestra debilidad alta (con calificaciones bajas) frente a las condiciones económicas (remuneración), la canalización de la inactividad y la programación de actividades deportivas. Esto podría generar un clima organizacional poco motivado en donde la escala salarial, el entorno, y las expectativas no constituyen un verdadero incentivo para nuestros colaboradores. Otros parámetros representados en la

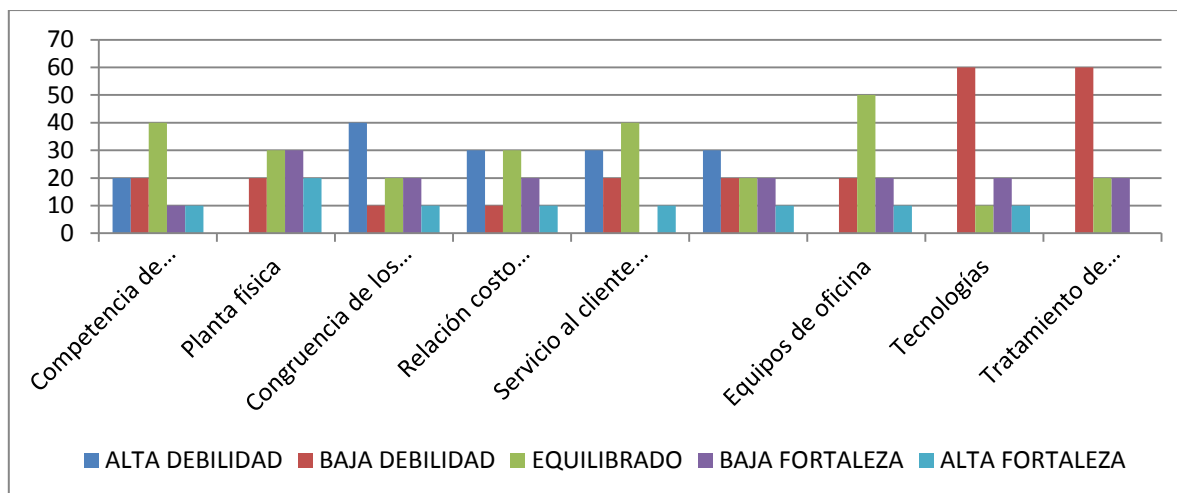
funcionamiento en la Clínica del Cesar, motivo por el cual se invita a los líderes a revisar y a buscar factores que incentiven a las personas que constituyen nuestro capital máspreciado y hacen realidad nuestra Instituciones. No basta con generar un salario para obtener resultados, es importante extraer lo más valioso de nuestra gente su talento.

▪ **Gestión Administrativa**

CAMPO DE GESTION	ALTA DEBILIDAD	BAJA DEBILIDAD	EQUILIBRADO	BAJA FORTALEZA	ALTA FORTALEZA
Gestión Administrativa					
Competencia de los empleados	20	20	40	10	10
Planta física	0	20	30	30	20
Congruencia de los procesos	40	10	20	20	10
Relación costo beneficio	30	10	30	20	10
Servicio al cliente externo	30	20	40	0	10
Presupuesto para capacitación	30	20	20	20	10
Equipos de oficina	0	20	50	20	10
Tecnologías	0	60	10	20	10
Tratamiento	0	60	20	20	0

o de datos					
------------	--	--	--	--	--

Cuadro 3. Promedio de calificación dado por la muestra para la variable Gestión Administrativa.



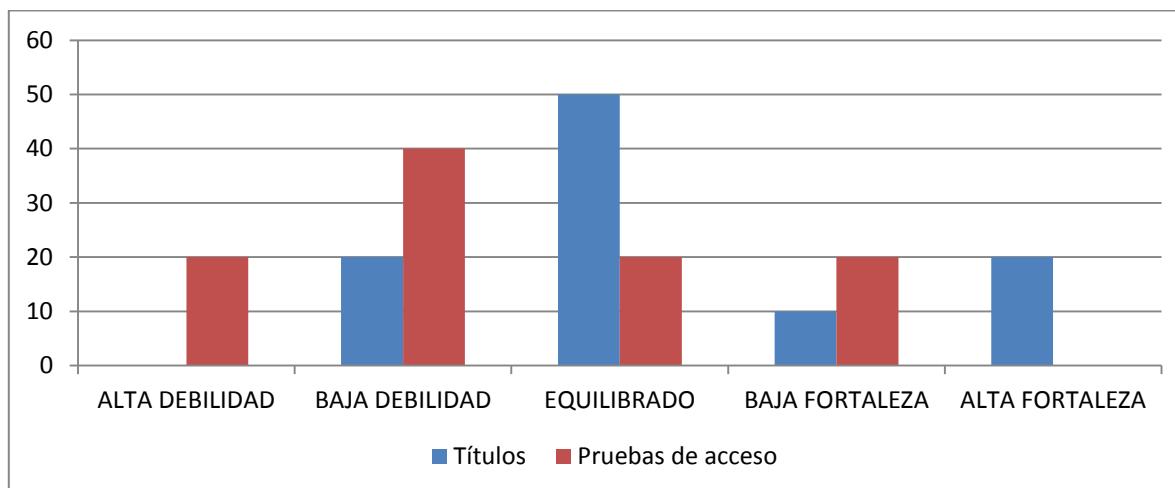
Gráfica 3. . Distribución de frecuencias para el Promedio de calificación dado por la muestra para la variable Gestión Administrativa.

La Clínica del Cesar presenta indiferencia en el entorno ofrecido para el desarrollo del talento Humano. Se observa que la fortaleza más vista es la planta física aunque su calificación no es significativa frente a las demás variables. Hay una percepción intermedia en cuanto a los equipos, la atención al cliente externo y la competencia (aptitud) de los empleados y es una debilidad en la aplicación de tecnologías, el tratamiento de datos, la congruencia de los procesos y el presupuesto lo que hace casi imposible el desarrollo estructural e intelectual del cliente interno y por ende el cumplimiento de la misión de la Institución, no basta con estar posicionado en el mercado sino se alimentan las áreas de desempeño y desarrollo personal, el cual es posible con equipos y una infraestructura acorde al desempeño de las personas, con incentivos permanentes en capacitación, motivo

por el cual se invita a los Gerentes a reflexionar que tan importante y como se puede alcanzar los estándares de eficacia y eficiencia del talento Humano mediante métodos que hagan realidad una verdadera Gestión administrativa.

CAMPO DE GESTION	ALTA DEBILIDAD	BAJA DEBILIDAD	EQUILIBRADO	BAJA FORTALEZA	ALTA FORTALEZA
Formación Académica					
Títulos	0	20	50	10	20
Pruebas de acceso	20	40	20	20	0

Cuadro 4. Promedio de calificación dado por la muestra para la variable Formación Académica.



Gráfica 4. Distribución de frecuencias para el Promedio de calificación dado por la muestra para la variable Formación Académica.

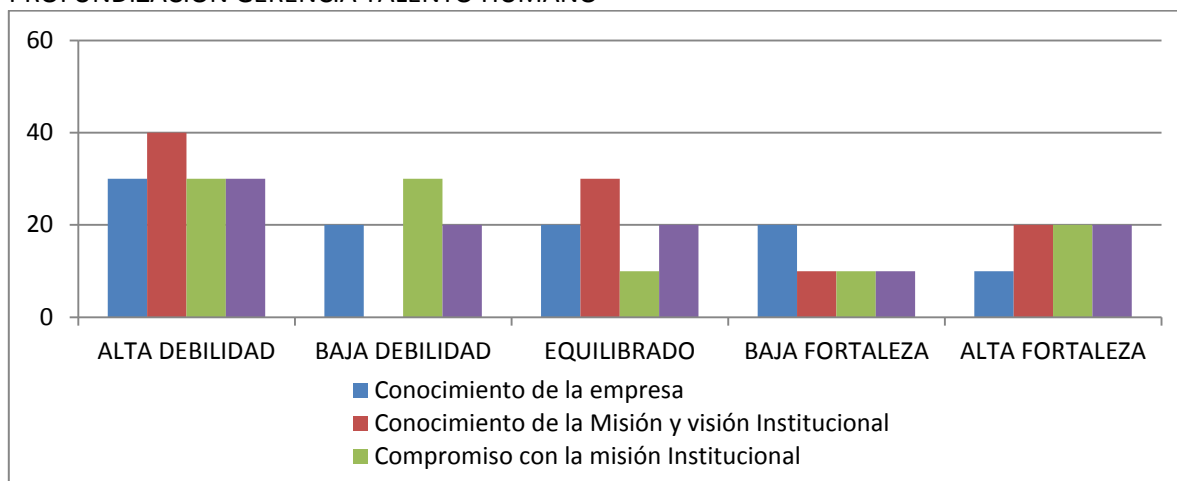
Las Organizaciones trabajan para tener cargos idóneos con personas idóneas. Es decir, la titulación del potencial Humano es un factor determinante para poder

acceder a un cargo, pero en simultanea se ve claramente que las pruebas para acceder al cargo no son importantes o lo suficientemente analizadas, esto es una señal de alerta debido a que no basta con tener un título sino se verifica el desempeño y desarrollo de habilidades. Se propone un esquema que permita poner a prueba sus capacidades en donde la relación cerebro y corazón son factores claves para que los cargos sean ocupados con personas racionales y con mucha sensibilidad.

▪ **Gestión Estratégica**

CAMPO DE GESTION	ALTA DEBILIDAD	BAJA DEBILIDAD	EQUILIBRADO	BAJA FORTALEZA	ALTA FORTALEZA
Gestión Estratégica					
Conocimiento de la empresa	30	20	20	20	10
Conocimiento de la Misión y visión Institucional	40	0	30	10	20
Compromiso con la misión Institucional	30	30	10	10	20
Compromiso con las estrategias	30	20	20	10	20

Cuadro 5. Promedio de calificación dado por la muestra para la variable Gestión Estratégica.



Gráfica 5. . Distribución de frecuencias para el Promedio de calificación dado por la muestra para la variable Gestión Estratégica

Los resultados de evaluar este componente muestran una preocupante percepción de debilidad dado que la mayor parte de trabajadores da este calificativo a esta variable. La Clínica del Cesar se preocupan solo por estar y no por ser, lo observamos en esta gráfica, la cual debería estar ubicada claramente en el área de fortalezas, es inminente la problemática de la Clínica, que no pretenden ser ni llegar más allá de donde lo han planeado, el temor a la globalización genera un estancamiento que perjudica la Organización como tal y disminuye las capacidades del talento Humano. Por tal motivo se invita a los altos mandos para que trabajen para crear condiciones de posicionamiento en un mundo que va creciendo a pasos agigantados y parte de la base de nuestro capital máspreciado el humano.

5 .CONCLUSIONES

Al establecer cuál ha sido el desempeño del área de Gerencia del Talento Humano frente al desempeño de los trabajadores se tuvieron en cuenta 5 actividades que se desarrollan desde el área::

- La comunicación
- La satisfacción del personal
- La gestión Administrativa
- Formación académica
- Gestión

5.1. Comunicación

Se observa que la comunicación al interior de la clínica del Cesar, no se constituye una fortaleza, mostrando que la mayor parte de los trabajadores tienen una percepción intermedia del grado de utilización efectiva de los canales de comunicación. Esto significa posiblemente que Talento Humano no se siente con la suficiente seguridad para expresar sensibilidades y demostrar sus habilidades, lo que impide que se detecten falencias al interior. Evento que podría llevar a la Clínica del Cesar al caos, pues el sentido de pertenencia no está muy definido. Por tal motivo se sugiere que los líderes fortalezcan esta área, ya que es en este lugar en donde nuestro Talento Humano ayudará al cumplimiento de nuestros objetivos a través de su entrega total con seguridad y confianza.

5.2. Satisfacción del personal

Se encontraron una serie de debilidades que generan inestabilidad posiblemente generadas desde el área de Talento Humano en nuestro talento Humano. Se muestra como fortaleza el comportamiento cívico y el respeto y tolerancia, lo que sería indicador de un buen nivel de convivencia. Hay una percepción equilibrada en cuanto al medio ambiente laboral y relaciones familiares, pero muestra debilidad alta (con calificaciones bajas) frente a las condiciones económicas (remuneración), la canalización de la inactividad y la programación de actividades deportivas. Esto podría generar un clima organizacional poco motivado en donde la escala salarial, el entorno, y las expectativas no constituyen un verdadero incentivo para nuestros colaboradores. Otros parámetros representados en la escala de las debilidades no tan marcadas pero existentes podrían generar un mal funcionamiento en la Clínica del Cesar, motivo por el cual se invita a los líderes a revisar y a buscar factores que incentiven a las personas que constituyen el capital máspreciado. No basta con generar un salario para obtener resultados, es importante extraer lo más valioso de nuestra gente su talento.

5.3. Gestión Administrativa

La Clínica del Cesar presenta indiferencia en el entorno ofrecido para el desarrollo del talento Humano. Se observa que la fortaleza más vista es la planta física aunque su calificación no es significativa frente a las demás variables. Hay una percepción intermedia en cuanto a los equipos, la atención al cliente externo y la competencia (aptitud) de los empleados y es una debilidad en la aplicación de

tecnologías, el tratamiento de datos, la congruencia de los procesos y el presupuesto lo que hace casi imposible el desarrollo estructural e intelectual del cliente interno y por ende el cumplimiento de la misión de la Institución, no basta con estar posicionado en el mercado sino se alimentan las áreas de desempeño y desarrollo personal, el cual es posible con equipos y una infraestructura acorde al desempeño de las personas, con incentivos permanentes en capacitación, motivo por el cual se invita a los Gerentes a reflexionar que tan importante y como se puede alcanzar los estándares de eficacia y eficiencia del talento Humano mediante métodos que hagan realidad una verdadera Gestión administrativa.

5.4. **Formación Académica**

Las Organizaciones trabajan para tener cargos idóneos con personas idóneas. Es decir, la titulación del potencial Humano es un factor determinante para poder acceder a un cargo, pero en simultanea se ve claramente que las pruebas para acceder al cargo no son importantes o lo suficientemente analizadas, esto es una señal de alerta debido a que no basta con tener un título sino se verifica el desempeño y desarrollo de habilidades. Se propone un esquema que permita poner a prueba sus capacidades en donde la relación cerebro y corazón son factores claves para que los cargos sean ocupados con personas racionales y con mucha sensibilidad.

5.5. **Gestión Estratégica**

Los resultados de evaluar este componente muestran una preocupante percepción de debilidad dado que la mayor parte de trabajadores da este calificativo a esta

variable. La Clínica del Cesar se preocupan solo por estar y no por ser, lo observamos en esta gráfica, la cual debería estar ubicada claramente en el área de fortalezas, es inminente la problemática de la Clínica, que no pretenden ser ni llegar más allá de donde lo han planeado, el temor a la globalización genera un estancamiento que perjudica la Organización como tal y disminuye las capacidades del talento Humano. Por tal motivo se invita a los altos mandos para que trabajen para crear condiciones de posicionamiento en un mundo que va creciendo a pasos agigantados y parte de la base de nuestro capital máspreciado el Humano.

Finalmente, se encuentra como resultado de esta auditoría, que el área de Gerencia del Talento Humano presenta fortalezas en temas como el comportamiento cívico y el respeto y tolerancia, es decir, que el recurso humano con que cuenta la Clínica del Cesar es tal vez el activo más importante con que cuenta la empresa, y que de ser aprovechado e incentivado adecuadamente permitirá obtener resultados más allá de las expectativas trazadas.

Por otro lado, se detectan una serie de debilidades en el ejercicio de responsabilidades a cargo del grupo de Gerencia del Talento Humano, como el uso adecuado de canales de comunicación, el ambiente laboral, las remuneraciones e incentivos, la valoración acorde con la formación académica y la oportuna planeación estratégica, por cuanto no se cumplen con lineamientos básicos en procura de que los trabajadores puedan desarrollar sus funciones acorde con la expectativa de metas propuestas para la empresa, lo que finalmente se traduce en un alto riesgo de no cumplirlas. Por lo anterior, se debe formular un

plan de mejoramiento a corto y mediano plazo que involucre alternativas para mejorar el desempeño en este tipo de actividades.

- a) Lo fundamental del de la Clínica del Cesar y las organizaciones en general, son los colaboradores, que con el apoyo y gestión de una buena dirección del área del Talento Humano. Esta área debe estar integrada en la organización como un pilar fundamental en la que a través de una buena comunicación aportará a todas las demás áreas herramientas para el cumplimiento de sus objetivos.
- b) Si no encontramos un Talento Humano capaz de cambiar y aprender la clínica tendrá mayores inconvenientes en el futuro.
- c) La importancia del Talento Humano se encuentra en sus habilidades para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere conseguir personal adecuado con la combinación correcta de conocimientos y habilidades.
- d) La clínica del Cesar, está compuesta por personas que se deben unir para beneficio mutuo, las compañías se forman o se acaban por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una Institución son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases.

- e) La Clínica del Cesar debe utilizar la gestión del Talento Humano, como una estrategia fundamental para el logro de sus objetivos.
- f) La maximización de la calidad del proceso productivo depende del modo de la capacitación de los capitales humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

El desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de las compañías y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

5.6. RECOMENDACIONES

PLAN DE MEJORAMIENTO

DEBILIDAD	ESTRATEGIA	EJECUCION
COMUNICACIONES		
Canal de escucha	Fortalecer los canales de comunicación desde la Gerencia de Talento Humano con medios masivos de integración entre las necesidades de los trabajadores y	Corto plazo
Apertura a preguntas		

	las posibilidades de la empresa de satisfacerlas	
SATISFACCIÓN PERSONAL		
Actividades deportivas	Promover jornadas de integración deportiva a nivel competitivo y recreacional según las preferencias de los trabajadores	Corto plazo
Canalización de la inactividad	Implementar acciones tendientes a generar cultura de aprovechamiento del tiempo y de los recursos de la empresa	Mediano plazo
Condiciones económicas	Levantar un diagnóstico sobre las condiciones salariales, prestaciones y bonificaciones por concepto de buen servicio que mejoren las expectativa del ingreso del trabajador y que sean asumidas por la administración	Corto plazo
GESTION ADMINISTRATIVA		
Congruencia de los procesos	Revisar y definir cada uno de los procesos que se relacionan con la Gerencia de Talento Humano para que puedan ser cumplibles	Mediano Plazo
Relación costo beneficio	Establecer un diagnóstico sobre la relación costo beneficio que se deriva de la Gerencia de Talento Humano para determinar cuales son los puntos críticos que pueden estar afectando este indicador	Corto plazo
Servicio al cliente externo	Reevaluar los mecanismos de atención al cliente externo, fijar sus debilidades y formar técnicamente al personal a cargo	Corto plazo
Presupuesto para capacitación	Establecer las necesidades de capacitación para las diversas áreas de trabajo, consolidar un plan de capacitación y ejecutarlo	Corto plazo
FORMACION ACADEMICA		
Pruebas de acceso	Establecer un mecanismo de control sobre las pruebas de acceso para trabajadores a fin de calificar sus méritos y cualidades frente al cargo a cumplir	Mediano plazo
GESTIÓN ESTRATEGICA		

Conocimiento de la empresa	Establecer y ejecutar desde el área de Gerencia del talento Humano los mecanismos apropiados para garantizar el conocimiento de las directrices misionales de la empresa y como cada funcionario hace parte del cumplimiento de estas	Mediano Plazo
Conocimiento de la Misión y visión Institucional		
Compromiso con la misión Institucional		
Compromiso con las estrategias		

BIBLIOGRAFÍA.

ARIZA, Montes, José Antonio; MORALES Gutiérrez, Alfonso Carlos, MORALES, Fernández, Emilio. Dirección y Administración Integrada de Personas. Primera Edición, España. McGraw –Hill. 2004. Pág. 6

- <http://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/COMPETENCIASLABORALES.aspx>
- http://www.bvs.sld.cu/revistas/ems/vol_24_3_10/ems11310.pdf Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba
- <http://saludocupacional.univalle.edu.co/factoresderiesgoocupacionales.htm>
Factores de Riesgo Ocupacional
- <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/7078/1/124615.pdf> LA INFLUENCIA DE LAS POLITICAS DE BIENESTAR LABORAL
- **Anónimo. (1 de Enero de 2000). Clima Organizacional. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediainanciera.com/clima-organizacional.htm>**
- **Gestiopolis. Trinidad del Carmen, Clima organizacional orientado a la motivación.**

- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/clima-organizacional-orientado-a-la-motivacion.htm>
- <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/7078/1/124615.pdf> LA INFLUENCIA DE LAS POLITICAS DE BIENESTAR LABORAL
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/auditoria-de-recursos-humanos.htm>
- <http://www.cun.edu.co/lineas-de-investigacion.html>
- http://www.pwc.com/es_MX/mx/servicios/archivo/2013-02-clima-organizacional.pdf